

Module 4 :

GPEC, formation et développement des compétences

Pr Mounia ORABI



25 avril 2026

1

GPEC, formation et développement des compétences

Structurer et piloter une démarche intégrée de GPEC, alignée sur la stratégie de l'entreprise, en reliant efficacement anticipation des emplois, formation et développement durable des compétences.

01

Définition et enjeux stratégiques de la GPEC

02

Construction d'une démarche GPEC structurée

03

Identification des compétences et analyse des écarts

04

Clés de réussite d'un référentiel de compétences

05

La formation comme levier stratégique

06

Construire un plan de formation

07

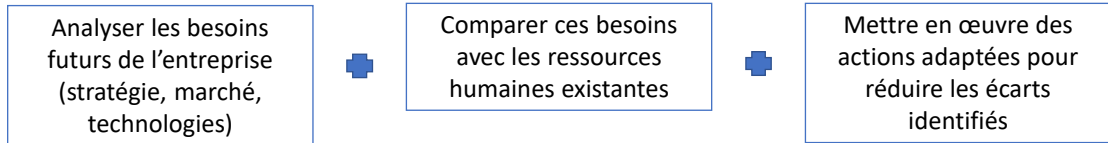
Pilotage, indicateurs et pérennisation de la démarche

2

Définition et enjeux stratégiques de la GPEC

La GPEC – Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

une démarche de gestion des ressources humaines qui vise à anticiper et accompagner les évolutions des métiers, des emplois et des compétences au sein d'une organisation.



La GPEC est obligatoire dans certains pays. **Exemple :** depuis la loi Borloo adoptée en France depuis 2005, les entreprises de plus de 300 salariés ont l'obligation de mettre en place une GPEC. Dans d'autres pays, elle relève de la bonne volonté du DRH de structurer son entreprise et anticiper les changements futurs. La démarche GPEC est véritablement au cœur des défis puisqu'elle répond à une question clé : « **Comment s'assurer d'avoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment ?** ».

3

Définition et enjeux stratégiques de la GPEC



4

Définition et enjeux stratégiques de la GPEC

La GPEC poursuit des objectifs à la fois stratégiques, opérationnels et humains. Elle constitue un outil de pilotage RH à part entière, au service de la performance et de la pérennité de l'organisation.



Anticiper les transformations

Économiques, technologiques, organisationnelles ou réglementaires avant qu'elles ne deviennent des crises



Éviter les déséquilibres

Prévenir sureffectifs et pénuries de compétences en maintenant l'adéquation besoins/ressources



Sécuriser les parcours

Garantir l'employabilité et la progression professionnelle durable des salariés



Optimiser les talents

Gérer et valoriser les compétences clés de l'organisation de façon proactive



Soutenir la performance

Contribuer directement aux résultats globaux et à la compétitivité de l'entreprise

5

Définition et enjeux stratégiques de la GPEC

1. Un enjeu de performance et de compétitivité

- disposer des bonnes compétences au bon moment,
- améliorer la qualité, la productivité et l'innovation,
- renforcer son avantage concurrentiel.

2. Un enjeu d'anticipation des mutations

- identifier les métiers en évolution, en tension ou en disparition,
- préparer les salariés par la formation, la reconversion ou la mobilité.

3. Un enjeu social et humain

- sécuriser les parcours professionnels,
- développer l'employabilité des salariés,
- renforcer l'engagement et la motivation,
- prévenir les situations de rupture (licenciements économiques, obsolescence des compétences).

4. Un enjeu de dialogue social

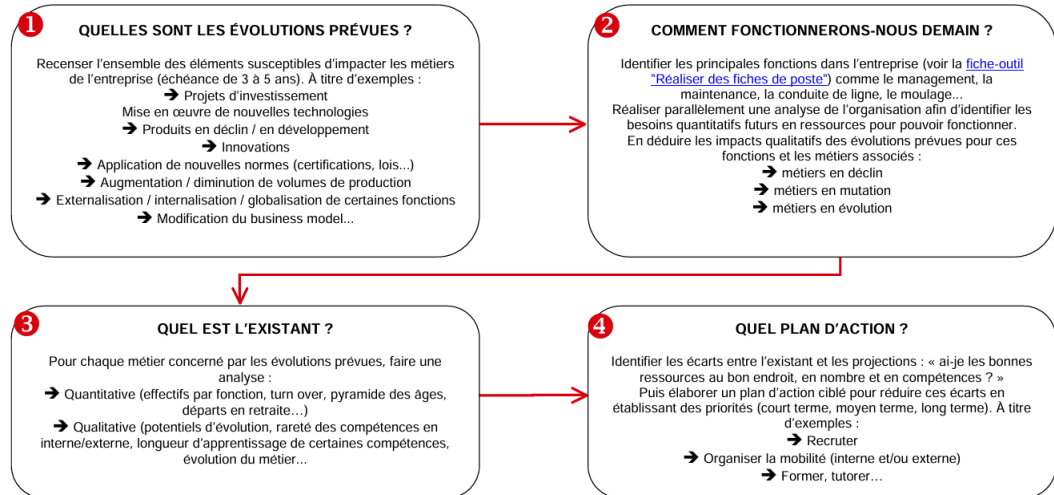
- un outil structurant du dialogue social,
- un cadre de concertation entre direction et représentants du personnel.
- la transparence sur les évolutions à venir,
- la co-construction de solutions (formation, mobilité interne, gestion des âges).

5. Un enjeu de pilotage RH stratégique

- d'une logique administrative vers une logique stratégique,
- basée sur des outils d'aide à la décision.

6

Construction d'une démarche GPEC structurée



7

Construction d'une démarche GPEC structurée


 Conseils

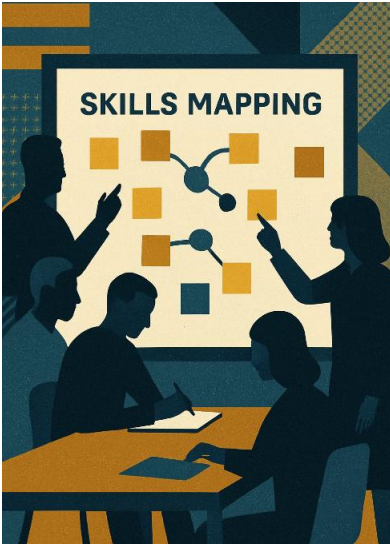
⇒ Travailler avec les managers car ce sont des acteurs incontournables dans cette démarche. Ils vont permettre l'identification de l'existant et la projection de manière plus réaliste dans l'avenir puisqu'ils disposent des données (marché, secteur, concurrent...) Il faut toujours les impliquer en amont. Une journée de travail peut s'organiser entre le DRH et les managers opérationnels de façon annuelle.

⇒ Sensibiliser les collaborateurs qu'en cas de départ, il faut informer l'entreprise au plus tôt pour pouvoir les faire remplacer dans un délai raisonnable. Il faut les impliquer dans la démarche de transfert des compétences et valoriser la démarche tout en les rassurant.

⇒ Il faut réfléchir à des moyens d'actualisation de façon ponctuelle afin de prendre en compte les évolutions du contexte interne et externe.

8

Identification des compétences et analyse des écarts



Question de réflexion collective

D'après vous, à quoi sert un référentiel des compétences ? Prenez un moment pour réfléchir à cette question fondamentale avant d'explorer les réponses que la GPEC apporte à travers ses outils d'analyse et de pilotage.

9

Identification des compétences et analyse des écarts

Le **référentiel de compétences** est la clé de voûte du système de pilotage des ressources humaines. Il permet d'articuler l'étude des métiers et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster les compétences aux besoins de la stratégie.

L'élaboration des référentiels de compétences poursuit **3 objectifs** :

1. Du résultat à la compétence

Déplacer l'objet de l'évaluation de la simple réalisation de la tâche vers la compétence mobilisée. Dans un contexte d'exigence de qualité, la manière d'obtenir le résultat compte autant que le résultat lui-même.

2. Objectiver l'évaluation

La formalisation des pratiques professionnelles limite les biais évaluatifs et instaure une relation plus transparente, fondée sur un objet d'évaluation partagé entre manager et collaborateur.

3. Renforcer l'équité

Sans référentiel, le niveau d'exigence peut varier selon l'évaluateur pour un même emploi. Le référentiel garantit une base commune et équitable pour tous les collaborateurs.



10

Identification des compétences et analyse des écarts

Un outil d'analyse multi-axes

Le tableau d'analyse des compétences permet une cartographie précise et opérationnelle du capital humain de l'entreprise. Il croise plusieurs dimensions pour révéler les zones de vulnérabilité et d'opportunité.

→ Rareté des compétences

Identification des compétences critiques difficiles à trouver sur le marché

→ Typologie de compétences

Classement entre compétences techniques, transversales et managériales

→ Évolution des compétences

Projection de la valeur future de chaque compétence identifiée

→ Observations sur les titulaires

Analyse des profils individuels et de leur potentiel de développement

		Métier 1	Métier 2	Métier 3	Métier 4
RARETÉ DES COMPÉTENCES	L'offre de compétences sur ce métier est faible sur le marché externe				
TYPLOGIE DES COMPÉTENCES	Ce métier nécessite une expertise forte				
	Ce métier a un faible degré de formalisation des compétences.				
	Le temps d'acquisition des compétences pour ce métier est long				
ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES	Il s'agit d'un cœur de métier				
	Ce métier est percuté par des évolutions majeures (technologiques / régales / demandeur clients...)				
	Compétences en voie de disparition (obsolescence)				
	Commentaires sur les métiers				
AUTRES ANALYSES	Ce métier a un fort turnover				
	Ce métier est entre les mains de peu de personnes en interne				
	Ce métier comporte une forte proportion de seniors en interne (>50% de +50)				
OBSERVATIONS SUR LES TITULAIRES	Commentaires sur les salariés en place				

11

Clé de réussite d'un référentiel de compétences

Un référentiel est concret

Pour qu'un référentiel de compétences soit exploitable aussi bien par les collaborateurs, les cadres, la direction, que les ressources humaines, toute personne l'utilisant doit pouvoir se représenter (visualiser) chaque situation de travail décrite.

Un référentiel est homogène

Il faut veiller à la constance du niveau de formulation des pratiques afin d'éviter de fluctuer entre des énoncés trop généraux et des énoncés plus précis et concrets.

Un référentiel s'inscrit dans son environnement

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a pour objectifs d'analyser l'avenir, de formuler des hypothèses et de préconiser des actions pour réduire des écarts. Chaque salarié doit donc pouvoir se positionner à la fois au sein de l'entreprise et au sein du secteur d'activité.

La meilleure garantie de cette facilité d'ouverture est de prendre appui sur le référentiel des métiers existants au niveau du secteur ou de la branche professionnelle.

Un référentiel est ciblé

Il ne s'agit pas de décrire la totalité du métier, le référentiel traduit seulement ce qui fait la marque d'un réel professionnalisme dans le métier concerné.

Un référentiel facilite les comparaisons internes entre métiers

Pour répondre à des objectifs de mobilité interne ou des changements de métier par exemple, il est indispensable que les informations disponibles facilitent les passerelles. C'est pourquoi il faudra veiller à formuler de manière identique les savoirs ou aptitudes communs à plusieurs métiers.



12

La formation comme levier stratégique

La formation continue se présente sous différentes formules :

1. L'entreprise souhaite **implanter de nouvelles pratiques** professionnelles. Dans ce cas, elle a besoin de nouvelles compétence mais elle ne souhaite pas recruter. Pour ce faire, elle offrira une formation continue soit dans un format **individuel personnalisé** ou une **formation de groupe** de personnes ciblées.
2. Les **compétences** de l'entreprise **commencent à vieillir**, elle veut renouveler sa façon d'être et donner un nouveau souffle à ses agents. Elle va se diriger vers la formation continue.
3. Des **agents décident par eux-mêmes de suivre une formation** diplômante ou certifiante booster leurs carrières.

Pour les deux premiers cas, c'est l'entreprise qui prend en charge la formation continue. Quant au troisième cas, chacun prend en charge sa formation et la finance, à moins que ladite formation satisfasse des besoins de l'entreprise. Dans ce cas, ils peuvent procéder à un arrangement.

13

La formation comme levier stratégique

ALIGNEMENT DU PLAN DE FORMATION AVEC LES OBJECTIFS BUSINESS

Pour maximiser l'impact de votre plan de formation, il est essentiel de l'aligner étroitement avec vos objectifs business.

Chaque initiative de formation doit contribuer directement à la réalisation de vos ambitions stratégiques.

Exemple concret

Si l'objectif est d'accroître votre part de marché dans un nouveau secteur, le plan de formation doit inclure des programmes ciblés développant les compétences spécifiques requises pour ce marché.

Conditions de réussite

- Identification des priorités stratégiques en amont
- Traduction des enjeux business en besoins de compétences
- Collaboration RH / managers / direction
- Mesure d'un retour sur investissement tangible

14

La formation comme levier stratégique

INTÉGRATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS LE PARCOURS FORMATIF

L'intégration des outils numériques dans les parcours formatifs est devenue incontournable pour rester compétitif. Des plateformes e-learning aux simulations en réalité virtuelle, les technologies transforment radicalement l'expérience d'apprentissage.



Flexibilité accrue

Les apprenants suivent les formations à leur rythme, depuis n'importe quel lieu, sans contrainte horaire



Personnalisation des parcours

Chaque collaborateur bénéficie d'un chemin d'apprentissage adapté à ses besoins et son niveau



Suivi précis des progrès

Les outils numériques offrent des tableaux de bord détaillés pour mesurer l'avancement en temps réel



Réduction des coûts

Moins de déplacements, d'hébergements et de locations de salles grâce aux formats digitaux



Contenu mis à jour

Les modules en ligne sont actualisables rapidement, garantissant la pertinence des contenus dans le temps

15

La formation comme levier stratégique

DÉVELOPPEMENT DES SOFT SKILLS POUR L'EMPLOYABILITÉ FUTURE

Dans un monde où l'automatisation gagne du terrain, les soft skills deviennent paradoxalement plus importantes que jamais. Les compétences humaines telles que l'empathie, la créativité, la pensée critique et la capacité à collaborer sont désormais considérées comme essentielles pour l'employabilité future.



Exemples de dispositifs de développement

- **Design thinking**
Développer la créativité et la résolution de problèmes complexes
- **Coaching cognitif**
Renforcer l'agilité mentale et la capacité d'adaptation
- **Intelligence émotionnelle**
Mieux comprendre et gérer ses émotions et celles des autres
- **Mindfulness**
Améliorer la concentration, la gestion du stress et la prise de décision

16

Construire un plan de formation

Un **plan de formation** est un ensemble d'actions prévues pour une période donnée (annuelle ou pluriannuelle) qui s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise et qui nécessite de suivre un processus structuré pour garantir son efficacité.

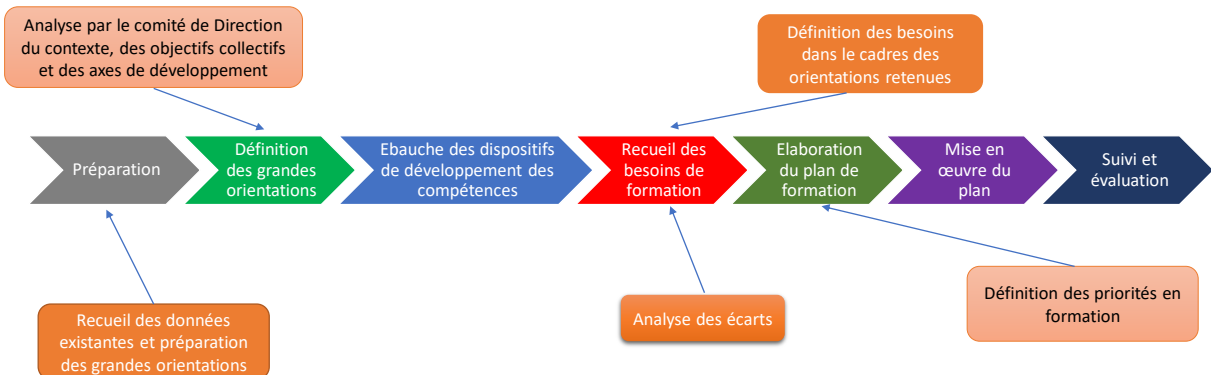
Pour la Direction	Un investissement Un budget Un outil de direction comme un autre
Pour le Responsable Formation	Un outil de travail
Pour le Responsable opérationnel	Un outil de management Un outil de motivation Un outil de performance
Pour le collaborateur	L'engagement
Pour le comité d'entreprise	Moyen de contrôle de la politique d'emploi

Quelles sont les étapes que vous suivez pour élaborer votre plan de formation ?

17

Construire un plan de formation

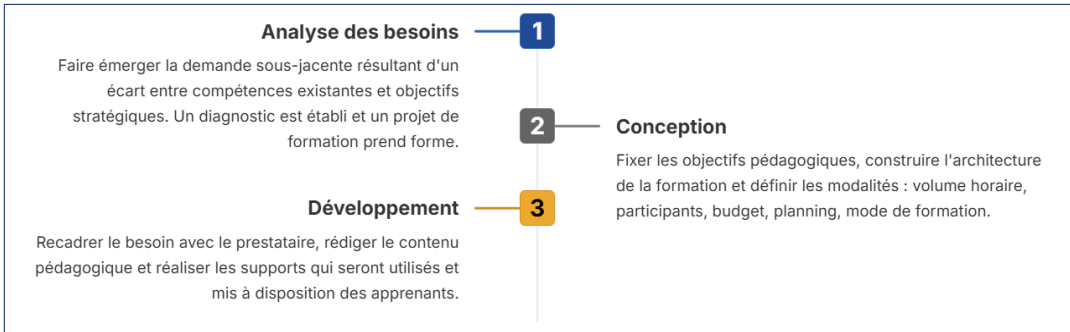
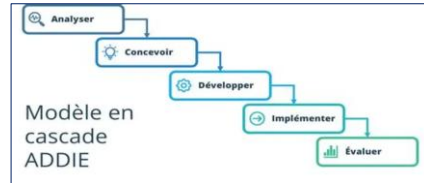
Un **plan de formation** est un ensemble d'actions prévues pour une période donnée (annuelle ou pluriannuelle) qui s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise et qui nécessite de suivre un processus structuré pour garantir son efficacité.



18

Construire un plan de formation

La méthode **ADDIE** est l'une des plus connus pour concevoir le plan de formation en entreprise. Elle donne un cadre méthodologique reconnu qui guide la conception et le déploiement de dispositifs de formation.



19

Construire un plan de formation

L'enjeu est **d'analyser les besoins** et le contexte du projet de formation :

- Il s'agit de faire émerger la demande sous-jacente au sein d'une organisation qui résulte d'un différentiel entre les compétences des collaborateurs et les objectifs définitifs par la direction générale ou comité de développement et la direction ressources humaines
- A l'issue de cette phase, un diagnostic est établi et un projet de formation voit le jour

La phase de conception a pour but de fixer les objectifs de formation, de construire l'architecture de celle-ci et d'en définir les modalités (volume horaire, participants, budget et coûts cachés, le planning, le mode de formation...).

La phase de développement de la formation permet de recadrer le besoin avec le prestataire pour pouvoir rédiger et préparer le contenu ainsi que réaliser les supports pédagogiques qui seront utilisés et mis à disposition.

20

Construire un plan de formation

L'étape d'implémentation est le moment où la formation sera mise en œuvre selon le mode choisi. Cette étape couvre la communication, les inscriptions, la logistique jusqu'à la réalisation.

L'évaluation est une étape importante dans la réalisation des plans de formation car elle permet au DRH ou responsable de formation de s'assurer de l'atteinte des objectifs assignés.

Il existe 2 types d'évaluations :

🔥 À chaud

Réalisée juste après la formation. Mesure la satisfaction des participants et l'efficacité immédiate du dispositif pédagogique.

❄️ À froid

Réalisée après 6 mois. Vérifie si les acquis de la formation ont été réellement appliqués dans le contexte de travail quotidien.

21

Étude de cas : Patrol construct

Une application concrète de la GPEC dans le secteur pétrolier. Explorons comment une entreprise a su transformer une crise de compétences en opportunité de professionnalisation collective.



22

Etude de cas

Une entreprise pétrolière structure sa gestion des RH par familles professionnelles depuis des années : par exemple, la famille « raffinage » ou la famille « comptabilité-gestion ». Ces familles sont transversales à l'organisation de l'entreprise. Le contrôleur de gestion d'une raffinerie est, par exemple, géré dans la famille « comptabilité-gestion ». Chaque famille a en charge son recrutement, la formation de ses membres et le développement de leur carrière. Le responsable de la famille est le directeur central de la fonction considérée et il est assisté de divers « chefs de métiers ». Ces derniers bénéficient de l'assistance de spécialistes de ressources humaines. Bien entendu, les responsables des équipes « construction » vont inscrire leur action dans ce cadre structurel.

Le métier « construction », qui a pour responsable le directeur d'une division technique qui relève lui-même de la famille « techniques pétrolières », se caractérise par une forte culture industrielle et une forte dimension internationale. Chaque cadre a connu la vie de l'expatrié. Les équipes « construction » comptent 300 personnes environ. Elles sont composées essentiellement de techniciens et d'ingénieurs, répartis sur 10 sites d'exploration où elles ont en charge la conception des installations, le management de projets industriels, le contrôle tant du matériel que des travaux. Ces techniciens et ingénieurs sont affectés sur les divers sites pour des durées variables dépendant de la mission à effectuer. Compte tenu des enjeux liés à l'exploration pétrolière, les choix de personnel sont d'une importance majeure tant pour faire face aux exigences opérationnelles immédiates que pour maintenir voire développer le savoir-faire des équipes.

Or, une étude menée par famille « techniques pétrolières » sur l'évolution de ses métiers, **fait ressortir l'inadéquation croissante entre les exigences exprimées par les clients et les compétences détenues par les ingénieurs et techniciens des équipes « construction »**. Il est alors reproché aux responsables des équipes d'avoir toujours répondu aux demandes dans une optique de court terme et d'avoir de la sorte dégradé progressivement le savoir-faire collectif des équipes. Il est donc urgent d'élever le niveau de savoir-faire des ingénieurs et techniciens en développant notamment une réelle polyvalence. Faute de quoi, le maintien du métier à l'intérieur de l'entreprise pourrait se poser...

23

Etude de cas

Les responsables des équipes « construction » décident alors de s'engager dans un projet collectif de gestion prévisionnelle dont l'idée maîtresse est celle de parcours de professionnalisation matérialisés par une succession d'emplois à tenir, en lien avec des formations. Il s'agit de concrétiser le principe de développement des compétences par confrontation à des situations variées associées à des acquisitions de connaissances. La GPEC est lancée avec une large participation des équipes. Des points d'avancement sont régulièrement communiqués, lors des réunions d'équipes et par un support d'information propre au métier.

Sept mois après le lancement de l'opération, **une enquête externe** constate que :

- les parcours de professionnalisation sont en cours de réalisation,
- la polyvalence se développe,
- le taux de satisfaction des clients s'accroît,
- les décisions d'affectation sont réfléchies et ne sont plus, pour l'essentiel, des réactions aux demandes des clients ;
- les actions de formation sont clairement finalisées (objectifs, moyens, durée, calendrier de réalisation).

Questions : Quelle analyse faire de cette situation ? Expliquez les résultats obtenus. Quelles leçons tirer pour déployer une démarche performante ?

24

Etude de cas : enseignements

Le contexte :

- Les enjeux sont partagés par les membres du métier. Des spécialistes RH intégrés à la famille professionnelle interviennent en support du métier dans un rapport de coopération étroite avec la ligne hiérarchique.
- La fonction RH est bien assise. Elle joue pleinement son rôle. L'organisation RH épouse la structure par familles professionnelles et métiers qui se trouve être celle que met en avant la GPEC.
- Le fonctionnement du métier, fondé sur la coopération, constitue un élément favorable à la démarche.
- L'environnement met directement en cause les pratiques de GRH : aussi bien la perte de savoir-faire que l'inadéquation entre les exigences exprimées par les clients et les compétences détenues des équipes.

Les acteurs :

- Il y a longtemps déjà qu'il existe une GRH par familles professionnelles, des spécialistes RH assistant le responsable de famille.
- Le pilote de projet a une expérience pratique dans un domaine similaire et une bonne connaissance de l'entreprise.
- Il existe une maîtrise collective de la conduite de projet, des savoir-faire collectifs en matière d'ingénierie.
- L'encadrement est fortement impliqué dans la démarche : il participe activement aux groupes de travail (emplois-types, analyse de compétences, plan d'affectation du personnel).

25

Etude de cas : enseignements

Le processus de changement :

- L'objectif est clairement défini : relever le niveau de savoir-faire des ingénieurs et techniciens.
- La détermination du périmètre concerné par la démarche prévisionnelle est réaliste : l'opération précisément ciblée concerne le métier « construction ».
- Le client interne est bien identifié et l'analyse est fondée sur les besoins de ce client.
- Les moyens sont en adéquation avec les finalités : il existe effectivement un problème d'anticipation que la GPEC peut traiter. La GPEC est rapidement déclinée en actions concrètes (formation, affectation ...).
- Des moyens de communication sont mobilisés. La démarche d'ensemble repose sur des groupes de travail et une implication globale.

26

Pilotage, indicateurs et pérennisation de la démarche

1. Gouvernance de la formation

1.1 Définition claire des rôles :

- Direction : orientation stratégique et arbitrage budgétaire
- RH / Formation : conception, mise en œuvre et suivi
- Managers : identification des besoins et accompagnement terrain
- Mise en place d'un comité de pilotage formation (COFIL) avec des points réguliers (trimestriels ou semestriels)



1.2 Instances de gouvernance possibles

Selon la taille et la maturité de l'organisation :

- Comité stratégique formation
- Décisions majeures, priorités, arbitrages
- Comité RH / compétences
- Analyse des besoins
- Comité de suivi du plan de formation
- Avancement, budget, indicateurs

27

Pilotage, indicateurs et pérennisation de la démarche

2. Pilotage de la formation

2.1. Indicateurs quantitatifs (pilotage opérationnel)

- Taux d'accès à la formation
- Nombre d'heures de formation par salarié
- Taux de réalisation du plan de formation
- Budget consommé / budget prévu
- Répartition par type de formation (présentiel, distanciel, e-learning)

2.2. Indicateurs qualitatifs (qualité et satisfaction)

- Taux de satisfaction des participants
- Évaluation à chaud des formations
- Qualité perçue des contenus et des formateurs
- Adéquation formation / poste occupé

2.3. Indicateurs d'impact (création de valeur)

- Évolution des compétences clés
- Transfert des acquis en situation de travail
- Contribution à la performance (productivité, qualité, sécurité, innovation)
- Mobilité interne ou évolution professionnelle post-formation



28

Pilotage, indicateurs et pérennisation de la démarche

3. Pérennisation de la démarche de formation

Elle consiste à inscrire le développement des compétences dans une logique durable, continue et alignée avec la stratégie de l'entreprise. Il ne s'agit plus d'actions ponctuelles, mais d'un système de formation vivant, capable d'évoluer avec les besoins de l'organisation et de ses collaborateurs.

Benchmark et veille continus pour améliorer la démarche

Exploiter les entretiens professionnels, évaluations annuelles et retours terrain.

Capitaliser sur l'expertise interne (formateurs internes, partage de pratiques).

Former « au poste de travail » et non uniquement en salle.



29

A retenir



1

Ancrer la formation dans la stratégie de l'organisation comme un **levier de compétitivité**



2

Mettre en place une gouvernance claire et durable pour **clarifier les circuits** de décision et d'arbitrage



3

Mesurer et démontrer l'impact de la formation en collaboration avec **les managers** pour justifier la pérennité des investissements formation

30



MERCI DE VOTRE ATTENTION